

République du Bénin

Union départementale
des producteurs du Zou
Projet de consolidation
des coopératives agricoles
— PROCOCA —

**Rapport de synthèse des missions d'appui
à l'Union Départementale
des Producteurs du Zou**

(15-30 novembre 1999)

Florentin Agoua
Valentin Beauval
Marie-Rose Mercoiret
Maurice Ouikoun
Léa Gaba-Afouda

Janvier 2000

Introduction

A la demande de l'Union Départementale des Producteurs (UDP) du Zou, deux missions d'appui ont eu lieu du 15 au 30 novembre 1999 :

- une mission de suivi-appui
- une mission formation

Ces missions ont été réalisées dans le cadre du PROCOCA (Projet de consolidation des coopératives agricoles), au moment où se terminait la première phase du projet (PROCOCA 1) et juste avant le démarrage de la deuxième phase (PROCOCA 2) :

- Les deux missions d'appui se sont déroulées en même temps.
- Elles ont été réalisées avec la collaboration active des administrateurs et du personnel de l'UDP et avec la participation des quinze unions sous-préfectorales des producteurs (USPP) des départements du Zou et des Collines.
- Des contacts approfondis ont également eu lieu avec des personnes et des organismes qui appuient l'UDP du Zou : avec le GEFAD chargé de l'alphabétisation, avec le GERAM, le GECA, ainsi qu'avec l'AFD.

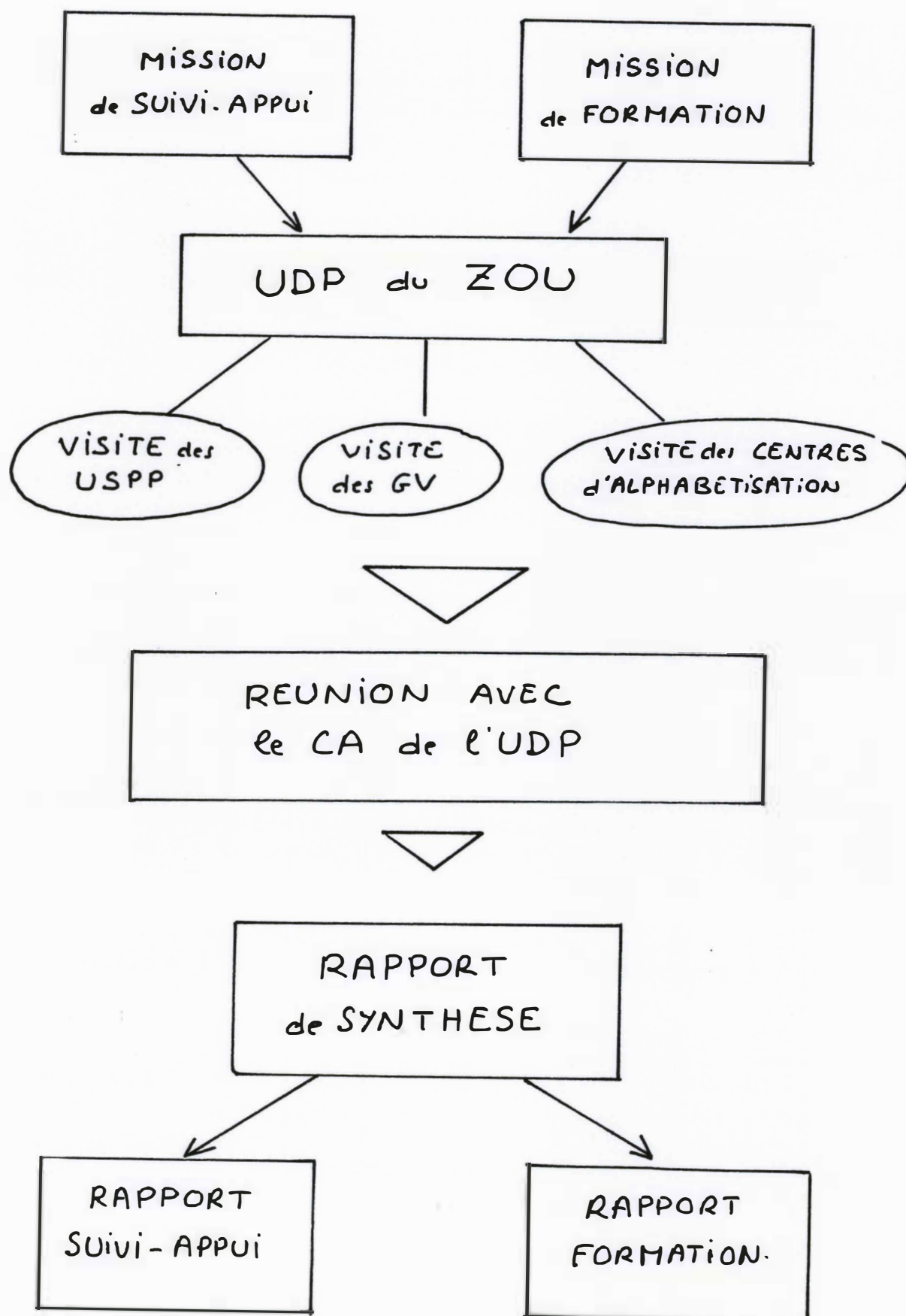
Les principaux résultats du travail ainsi que les propositions formulées par les membres des deux missions d'appui ont été présentés au cours d'une réunion du Conseil d'administration de l'UDP-Zou tenue à Dassa le 29 novembre 1999 à laquelle participaient les représentants de 12 USPP, les salariés de l'UDP ainsi que des responsables de l'AFD et des membres des cabinets GECA et A&M.

Le rapport ci-après est un rapport de synthèse qui présente :

- Une brève analyse de la situation actuelle ;
- Les principales propositions qui paraissent importantes aux membres de la mission, pour renforcer les acquis des organisations de producteurs (OP) du Zou, améliorer leur fonctionnement et leur efficacité et valoriser le mieux possible l'appui apporté par l'AFD dans le cadre du PROCOCA 2.

Ce rapport sera complété par deux rapports plus détaillés concernant les résultats et propositions formulées par la mission « suivi-appui » et par la mission « formation ».

Les membres des deux missions remercient les adhérents et les responsables des OP du Zou pour la qualité de leur accueil, pour leur disponibilité au cours de deux semaines qui ont été bien remplies, ainsi que pour la franchise des discussions qui ont eu lieu dans les groupements, dans les USPP et avec le Conseil d'Administration de l'UDP. Les remerciements vont aussi aux salariés de l'UDP, au GEFAD, à l'AFD, pour leur rôle dans l'organisation des missions et leurs contributions aux réflexions menées.



I. La situation actuelle : principaux points qui ressortent du diagnostic réalisé

1. Le contexte économique et institutionnel

Les producteurs du Zou et leurs organisations ressentent fortement les évolutions du contexte général qui ont un impact sur les conditions de production, sur les revenus des agriculteurs, sur les ressources des OP, etc.

1.1. Le contexte économique

Les paysans rencontrés ont souligné de nombreux problèmes qui concernent la filière coton mais aussi d'autres secteurs de la vie économique locale.

1.1.1. Concernant la filière coton

La filière connaît de multiples dysfonctionnements qui ont des répercussions très négatives sur les producteurs, au sein des groupements (GV) et des USPP.

a. Les problèmes et leurs conséquences au niveau des producteurs

- le retard dans le paiement du coton-graine entraîne des difficultés de trésorerie très importantes pour les producteurs ; certains ont dû engager la campagne sans avoir touché la totalité du revenu du coton.
- du fait de ce retard, les producteurs ont du mal à rembourser leurs crédits, notamment à CLCAM ; il s'ensuit des pénalités, un octroi retardé des crédits de campagne 1999/2000, une réduction du crédit alloué, parfois l'arrêt du crédit ; dans certains cas, les producteurs endettés ont revendu une partie de leurs engrais.
- l'augmentation du prix de l'insecticide : le prix de l'insecticide utilisé pour le premier traitement (endosulfan) a été le double de ce qui avait été annoncé (3 550 FCFA/l et non 1 800 FCFA).
- etc.

b. Les problèmes et leurs conséquences au sein des GV

- Les grands retards dans le paiement des ristournes (payées en août 1999 pour la campagne de 1997/98, non payées pour la campagne 1998/99 au moment des missions) ont des effets très négatifs pour les GV visités :
 - report de la réalisation de projets,
 - manque d'argent pour transporter les intrants du magasin principal jusqu'aux autres lieux de stockage villageois,

The diagram illustrates the cotton value chain and associated problems. At the top, a large cloud-like shape is divided into two main sections: **FILIERE COTON** (Cotton Value Chain) and **AUTRES PROBLEMES** (Other Problems). Below **FILIERE COTON**, a vertical line connects to a box labeled **USPP** (Union Syndicale des Producteurs de Coton). To the right of this line, several boxes are connected by horizontal lines, representing various issues: **Retard de paiement des ristournes** (Delay in payment of discounts), **surfacturation** (Overpricing), **difficultés d'écoulement des autres produits** (Difficulties in selling other products), **Retard de paiement du coton** (Delay in payment of cotton), **non paiement de la plus-value 97/98** (Non-payment of the 1997/98 value added), **dégradation des pistes** (Degradation of tracks), and **problème de remboursement du crédit** (Credit repayment problem). Below the **USPP** box, a row of stick figures is shown. The first four figures are standing and looking towards the right. The fifth figure is sitting on the ground, and the sixth figure is lying face down. Each figure has a small oval below it containing the letters **GV** (Généraliste).

AUTRES PROBLEMES

Retard de paiement
des ristournes

Retard de paiement du coton

Surfactation

difficultés
d'écoulement
des autres
produits

non paiement
de la plus-value
97/98

dégradation
des pistes

problème de
remboursement
du crédit

USPP

GV

GV

GV

- impossibilité pour les GV de faire des avances aux adhérents pour la récolte, etc.
- Des problèmes concernant la facturation des intrants aux GV :
 - une surfacturation a été observée dans plusieurs GV (à Zakpota, etc.) ; elle a été reconnue par la SONAPRA,
 - des surprélèvements ont été effectués dans certains GV (à Banté), lors des paiements décadaires,
 - certains GV ont pris trop d'intrants sans consulter leur USPP (à Agbangnizoun, à Dassa, etc.) : certains fournisseurs contactent directement les GV sans passer par l'union qui, de ce fait, ne contrôle plus la situation.
- Le non-paiement de la plus-value de la campagne 1997/98 pose des problèmes de trésorerie.

c. Ces différents problèmes ont des répercussions sur les USPP

- Les GV économiquement fragilisés demandent des aides financières à leur union (c'est le cas de l'USPP de Glazoué), ne peuvent rembourser leurs dettes (cas de l'USPP de Savé). L'USPP de Dassa doit également intervenir en secours aux GV fragiles de sa zone, etc.
 - plusieurs unions (par exemple, Savé et Banté) n'ont pas perçu les frais de prestations intrants dus par leur fournisseur privé et ne savent pas comment résoudre le problème ;
 - les unions ont perçu en septembre 1999, avec un peu de retard, les frais de prestations pour la campagne précédente ; par contre, elles n'ont pas perçu les plus-values de la campagne 1997/98.
- Les problèmes de trésorerie des GV se répercutent donc gravement sur les unions et celles-ci doivent revoir à la baisse leur budget prévisionnel et leurs projets.

112. Des problèmes dans d'autres secteurs

Aux dysfonctionnements de la filière coton s'ajoutent d'autres problèmes soulignés par les paysans rencontrés :

- la forte dégradation des pistes rurales ayant des incidences sur l'ensemble de la vie des producteurs et de leurs activités économiques ;
- mis à part l'anacarde, qui jouit d'une conjoncture favorable et qui se développe (en particulier dans le Zou-Nord), les prix faibles et les difficultés d'écoulement pour de nombreux produits agricoles (surtout manioc et maïs) sont soulignés par les producteurs ;
- l'excès de pluie en 1999 a entraîné l'abandon de nombreuses parcelles de coton et une réduction de la production dans d'autres ; par contre, les producteurs signalent que, cette année, le nombre de capsules est bon et que les dégâts d'insectes sont assez réduits.

En résumé, le contexte économique est donc marqué :

- par un prix du coton qui, depuis quelques années, est attractif pour les producteurs mais aussi par des dysfonctionnements de la filière coton qui entraînent des difficultés importantes pour les producteurs et leurs OP ;
- par un appui limité aux autres productions, ce qui explique la forte extension cotonnière observée dans le Zou. A noter, cependant, l'instauration depuis 1995/96 d'un crédit sur budget national pour le développement des cultures vivrières (230 millions de FCFA pour le Zou en 1998/99) qui est distribué via les USPP.

L'importance de la culture cotonnière dans certaines zones explique l'inquiétude exprimée par les producteurs et leurs OP concernant la baisse éventuelle du prix d'achat du coton-graine.

12. Evolution du contexte institutionnel et incidences sur les producteurs du Zou et leurs OP

- L'appui de l'Etat au renforcement des OP est limité :
 - les appuis du CARDER se réduisent du fait des départs à la retraite d'agents compétents,
 - le texte législatif visant à donner plus d'autonomie au mouvement coopératif n'a pas encore été adopté.
- Des organisations se sont renforcées et de nouvelles organisations ont émergé ; on peut citer :
 - la FUPRO qui assure des fonctions de représentation des producteurs ; elle fédère les UDP, a mené diverses actions et elle est reconnue par l'Etat et les acteurs institutionnels,
 - la CAGIA, organisation spécialisée, créée par les producteurs pour l'achat et la mise en place d'intrants.

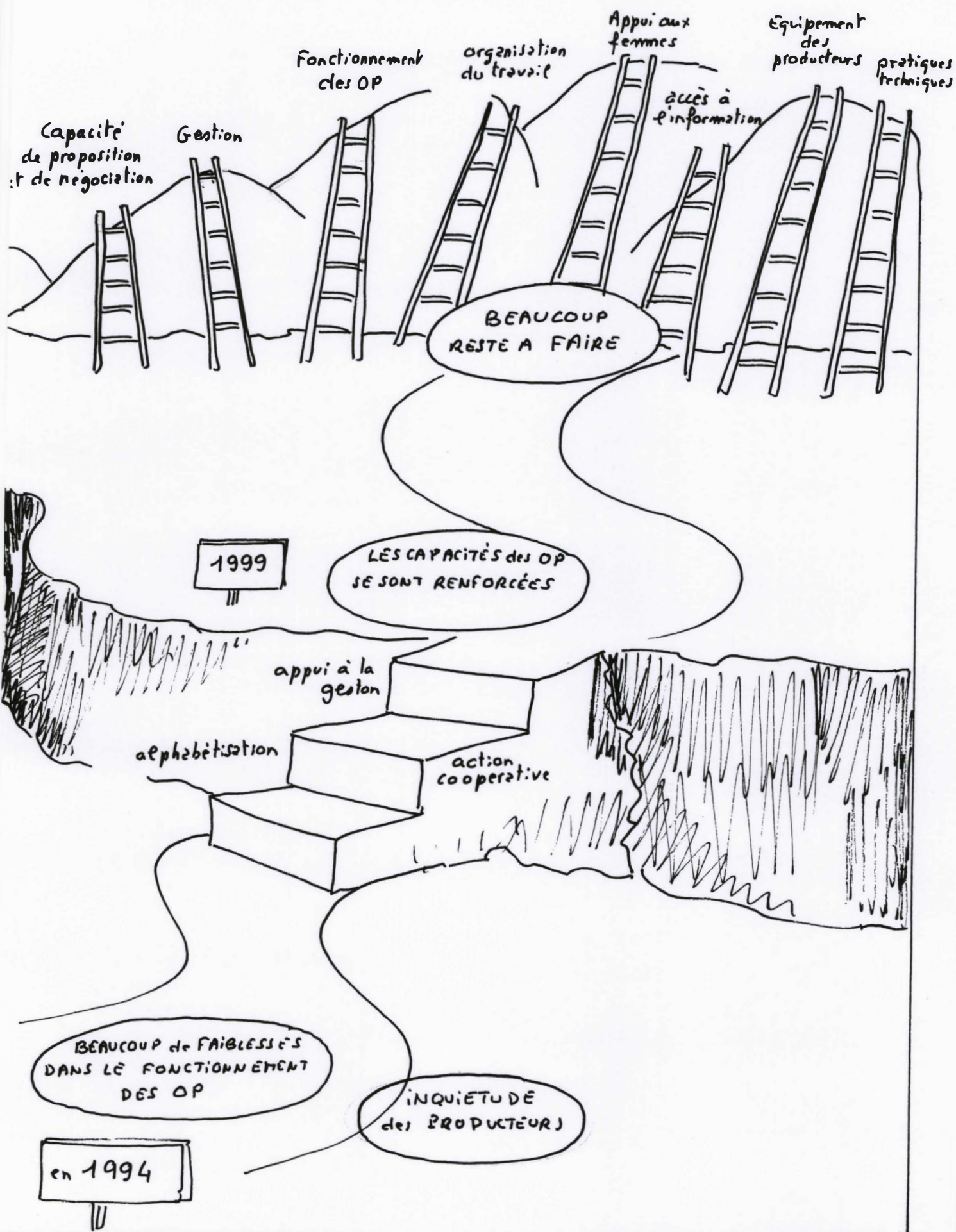
2. Le chemin parcouru par les OP du Zou et la situation actuelle

21. La situation des OP du ZOU en 1994

Les points suivants avaient été mis en évidence par le diagnostic réalisé en 1994.

- Beaucoup de faiblesses dans le fonctionnement des OP
 - Absence fréquente de statuts, de règlements intérieurs et large méconnaissance à la base des objectifs des OP, du rôle des responsables, etc.
 - La grande insuffisance des documents comptables dans la plupart des GV et des USPP.
 - Une circulation de l'information très limitée au sein des OP et entre OP.

LE CHEMIN PARCOURU et la SITUATION ACTUELLE



- L'analphabétisme dominant dans les GV et les GF, etc.
- Un accès très limité à l'information concernant :
 - la filière coton ;
 - l'environnement économique et institutionnel.
- Des infrastructures et des équipements insuffisants :
 - enclavement de nombreuses zones ;
 - manque de bascules, de magasins, etc.
- Un manque d'appui apporté aux femmes pour améliorer leurs activités dans la transformation et la commercialisation des produits agricoles.
- Des difficultés et des inquiétudes des producteurs concernant :
 - la fertilité des sols ;
 - l'accès aux semences ;
 - la commercialisation du maïs et du manioc ; etc.

22. La situation actuelle

Grâce aux actions menées depuis 1996, dans le cadre du PROCOCA notamment, de nombreux changements ont eu lieu.

221. Les capacités des OP se sont renforcées

Parmi les changements observés de 1994 à 1999, on peut noter les points suivants :

- L'adoption de statuts et règlements intérieurs par la plupart des OP (GV et USPP).
- Une meilleure connaissance par les producteurs des rôles et des fonctions des membres des CA et des CC.
- Grâce à l'alphabétisation et à la post-alphabétisation, des femmes et des hommes, de tous âges, savent lire, écrire et calculer dans leurs langues.
- Les documents comptables existent et sont nettement mieux tenus qu'en 1994.
- L'UDP a mis en place 60 bascules à crédit.
- L'appui des USPP à leurs GV s'est accru. Elles dotent souvent les GV en bascules (avec des crédits remboursables sur deux ans) et elles procèdent aux réparations et aux réglages avant l'ouverture de la campagne de commercialisation.
- Certaines USPP ont commencé à organiser la collecte du maïs au niveau des GV (Zangnanado, Cové).
- Une USPP (Djidja) a fourni à crédit remboursable sur 3 ans, 5 chaînes complètes de matériel de culture attelée (bœufs, instruments aratoires, semoirs, charrettes).
- Une USPP (Zogbodoméy) a fourni à 5 groupements féminins (GF) des râpeuses de manioc.
- Les USPP de Djidja et de Glazoué installent des magasins d'approvisionnement en produits manufacturés de première nécessité.

- Les représentants de toutes les USPP du Zou ont réfléchi à la manière d'entrer en contact avec des négociants en vue de mieux organiser la collecte des céréales.

222. Malgré ces avancées importantes, beaucoup reste à faire

On peut citer notamment :

- Une application plus rigoureuse des dispositions des statuts et règlements intérieurs adoptés par les OP en AG (organisation régulière des AGO, réunions plus fréquentes des CA, etc.).
- L'amélioration de l'enregistrement régulier des opérations financières et l'évolution vers une véritable gestion (avec compte d'exploitation, compte de résultat, bilan, budget prévisionnel...).
- Le paiement plus régulier des parts sociales et des cotisations.
- Une délégation de pouvoirs suffisante au coordonnateur de l'UDP ainsi qu'aux gérants et aux salariés des USPP par les responsables des CA.
- La régularisation de la situation des salariés de l'UDP et des USPP (contrat de travail, déclaration à l'OBSS, paiement de l'IPTS).
- L'appui de l'UDP et des USPP aux **activités des femmes**.
- Une meilleure organisation de l'expression des besoins en intrants, de la commande, de la distribution et de la récupération du crédit.
- La recherche des modalités d'appui à l'équipement des exploitations agricoles (matériel de culture) et des OP (stockage, bascules, etc.).
- L'organisation d'un accès accru des producteurs et des responsables d'OP à l'information technique, économique, sociale, etc.
- Le renforcement des capacités techniques et économiques des producteurs.
- Le renforcement des capacités d'analyse, de proposition, de négociation et d'action des responsables des OP à différents niveaux.
- etc.

3. Le bilan des actions menées dans le cadre du PROCOCA 1

31. L'alphabétisation

311. Le travail réalisé

L'UDP du Zou a fait appel à un prestataire de service, le GEFAD, et celui-ci a défini et mis en œuvre une méthode d'alphabétisation et des contenus adaptés aux producteurs et aux OP du Zou.

La progression suivie dans chaque centre comprend les étapes suivantes :

- l'information préalable des USPP, des GV et des villageois ;
- la sélection des alphabétiseurs et leur formation ;
- le cours de calcul ;

- le cours de lecture et d'écriture ;
- la post-alphabétisation qui comprend trois niveaux :
 - le niveau 1 : deux sessions ont lieu pendant la première année,
 - le niveau 2 : des sessions de recyclage ont lieu la deuxième année,
 - le niveau 3 : des sessions de recyclage ont également lieu la troisième année.

A noter que certains producteurs alphabétisés seront initiés au français fondamental, au cours de la troisième année de post-alphabétisation.

Pendant la première phase du PROCOCA, 144 centres ont été ouverts ; les 15 USPP ont été concernées et elles ont eu plus ou moins de centres suivant leur population, le nombre de GV qu'elles regroupent. Le nombre de centres par USPP a varié entre 5 et 20.

- Les cours d'alphabétisation ont démarré en octobre 1997 (calcul) et en janvier 1998 pour le cours de lecture et d'écriture.
- Ensuite, il y a eu une interruption de 9-10 mois due à des problèmes financiers.
- La post-alphabétisation a démarré en janvier 1999 avec une session de deux mois et a continué en octobre-novembre 1999 avec une session d'un mois.

312. Evaluation du travail réalisé

Les producteurs sont très satisfaits de l'alphabétisation ; tous en parlent de façon très positive dans les GV, dans les USPP, les responsables comme les membres. Tous insistent pour qu'elle continue et qu'elle s'élargisse à d'autres GV. Pour sa part, la mission a pu constater que le travail d'alphabétisation confié au GEFAD a été bien fait, avec sérieux, compétence et efficacité.

Le bilan est très positif :

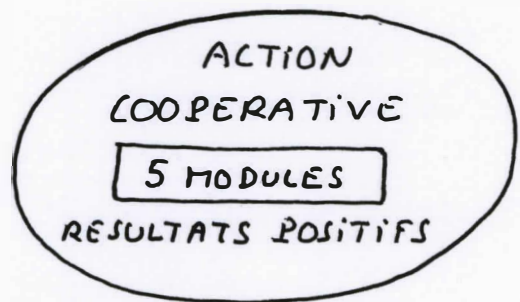
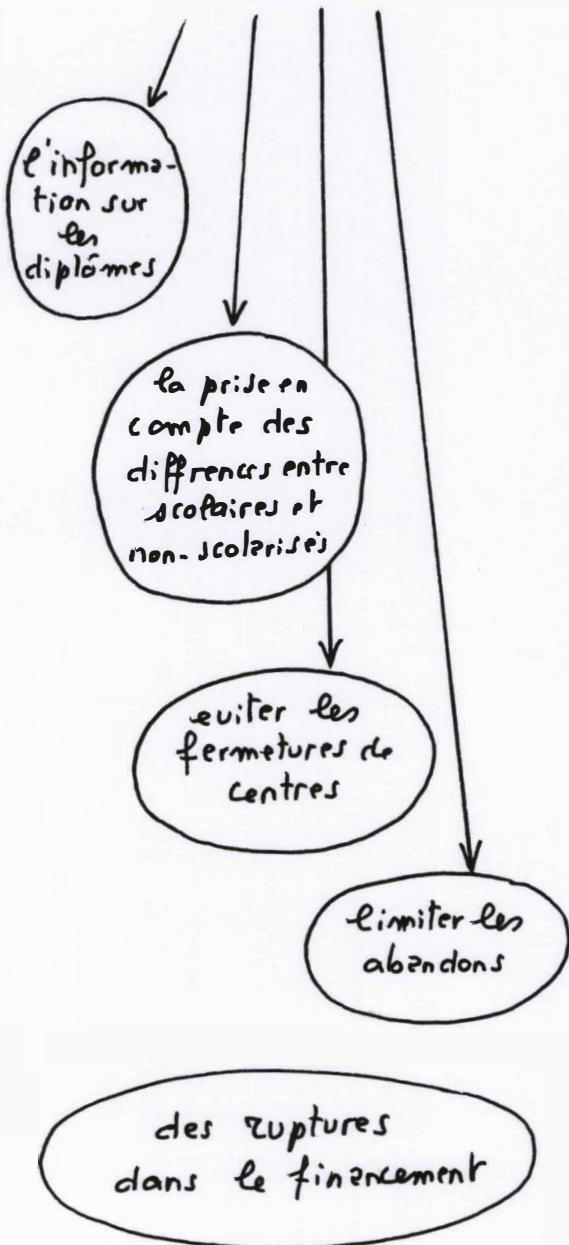
- pour l'apprentissage du calcul (3 500 producteurs ont réussi le test), de la lecture et de l'écriture (3 600 producteurs ont suivi le cours de lecture et 2 500 ont réussi le test) ;
- et aussi pour le contenu des cours de post-alphabétisation qui permettent de renforcer les acquis et d'apprendre à les appliquer concrètement (gestion des stocks, santé et hygiène, environnement, gestion de l'exploitation) ; 2 000 producteurs ont suivi le premier niveau en 1999 ;
- des diminutions d'effectifs ont bien sûr eu lieu par rapport aux inscriptions de départ, et à chaque changement d'étape, mais elles sont restées dans des proportions très acceptables et inférieures aux pertes d'effectifs enregistrées dans des situations comparables ;
- les cours d'alphabétisation ont accueilli une proportion significative de femmes (22 % au départ) ;
- etc.

Certains points demandent une attention particulière :

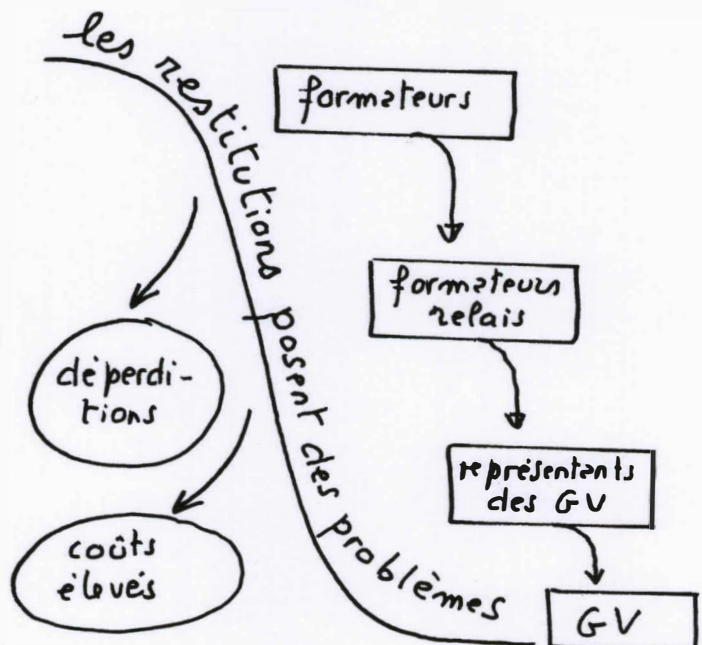
BILAN DES ACTIONS



MAIS une attention à apporter à :



MAIS



peu de recours à des partenaires extérieurs

faible prise en compte de la diversité des situations

des formations tournées vers la vie des OP et peu vers l'extérieur

un rythme lent.

- la question du diplôme, qui n'est délivré qu'à la fin de la première année de post-alphabétisation, gagnerait à être bien clarifiée car, dans certains GV, visités il y a une forte attente et parfois une frustration ;
- la mise en place d'un centre pour deux ou plusieurs GV semble peu positive car les villageois qui doivent se déplacer se découragent ;
- il est essentiel de mettre en place les financements à temps pour que les cours puissent se dérouler pendant les périodes où les producteurs sont disponibles (entre janvier et mars-avril ; entre septembre et le 15 novembre) ;
- certains centres ont fermé (25 environ), parfois pour des causes de force majeure, mais parfois aussi parce que l'information n'était pas claire (per diem réclamés par certains participants, problème des diplômes). C'est là une perte pour le mouvement paysan même si elle est demeurée limitée et cela suppose une étude approfondie de chacun des cas pour approfondir les causes de ces interruptions et les éviter à l'avenir.

32. La formation coopérative

321. Le travail réalisé

Deux formateurs en action coopérative ont été recrutés par l'UDP du Zou dans le cadre de la première phase du PROCOCA. Ils ont été chargés de la conception et de la mise en œuvre de la formation en action coopérative au profit des USPP et des GV. Cinq modules de formation ont été réalisés :

- les principes coopératifs : droits et devoirs du coopérateur ;
- l'organisation et la structuration d'un groupement coopératif ;
- la tenue d'une réunion au sein d'une OP ;
- l'amélioration du mode d'organisation et de déroulement des AG des GV ;
- le rôle du comité de surveillance au sein d'une OP.

Pour chaque module, la méthode utilisée a été la suivante :

- les formateurs de l'UDP ont formé cinq formateurs-relais par USPP ;
- les formateurs-relais ont ensuite formé des représentants de GV regroupés par zone ;
- les représentants des GV ont ensuite été chargés de restituer la formation dans leur GV.

322. Eléments d'évaluation

Les paysans rencontrés se déclarent intéressés par les formations reçues et demandent une reprise et un approfondissement des thèmes traités. Pour la mission, le travail réalisé appelle les remarques suivantes :

- La formation en action coopérative a eu un impact positif (amélioration de la fréquence des AG dans divers GV, tenue de documents comme le registre des membres, les PV de réunion, etc.).

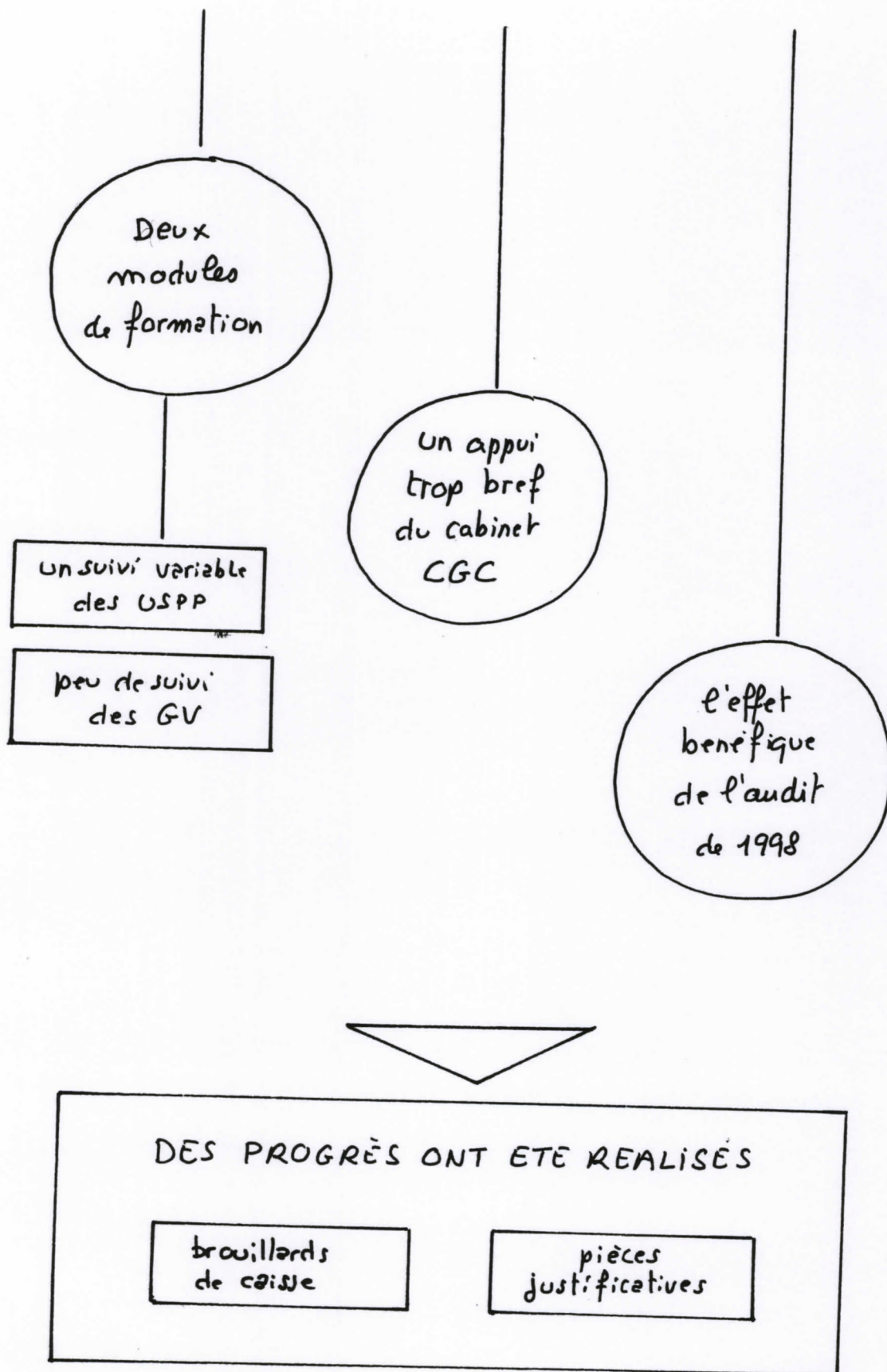
- la démultiplication/restitution de ces formations est l'une des difficultés majeures du système de formation : la méthode choisie entraîne des coûts difficiles à supporter pour certaines USPP qui doivent financer la formation des représentants des GV (entre 250 000 CFA par session à Savé et 700 000 CFA à Glazoué). En outre les démultiplications/restitutions successives entraînent beaucoup de pertes dans les informations transmises ; ce problème est accentué quand les formateurs-relais ont des difficultés à maîtriser le contenu dispensé et sont peu formés à la pédagogie des adultes.
- La formation ne fait pas assez la différence (sauf pour les comités de surveillance) entre les responsables et les membres des OP, alors que ces deux catégories n'ont pas les mêmes tâches au sein des organisations.
- Les cinq thèmes de formation retenus étaient nécessaires mais il est regrettable que d'autres thèmes n'aient pas été également abordés. Les formations ont été centrées sur le fonctionnement des OP (ce qui était indispensable) mais n'ont pas pris en compte les questions qui préoccupent les paysans (la filière coton, la commercialisation des produits, les techniques agricoles, etc.). Certaines USPP (Dassa) ont senti ces limites et ont organisé, avec des partenaires extérieurs, des formations complémentaires.
- Le rythme des formations a été lent, eu égard aux besoins, et il est regrettable que l'UDP n'ait pas bénéficié d'appuis extérieurs plus nombreux afin de renforcer l'action des formateurs qui sont jeunes et plus ou moins expérimentés (or, le budget du PROCOCA 1 prévoyait le recours à des prestataires extérieurs).
- Les formations dispensées n'ont, par ailleurs, pas assez pris en compte la diversité des situations au sein des USPP et dans les différentes zones et le suivi est resté trop limité.

33. L'appui à la comptabilité et à la gestion des OP

331. Le travail réalisé

- Le PROCOCA 1 prévoyait l'embauche de deux comptables expérimentés affectés, dans le nord et le sud du Zou, et le recours à des personnes ressources extérieures pour la certification des comptes des unions et la réalisation d'une bonne part des formations des responsables paysans des OP et des gérants. Or, les deux formateurs en gestion actuels n'ont pas le profil initialement requis.
- L'UDP a fait appel à un cabinet comptable (CGC) fin 1996 qui a apporté son appui jusqu'à la fin 1997. Ce cabinet assurait également le suivi et la certification des comptes de l'UDP. Il a été réalisé, en 1997, 5 jours de formation à l'attention des gérants, secrétaires et trésoriers de toutes les USPP. Aucun suivi n'a, par contre, été réalisé au niveau des USPP (si l'on excepte celles de Banté et Savalou). Par la suite, les formateurs en gestion n'ont pas bénéficié d'appuis durables.
- Deux modules de formation en gestion ont été mis en œuvre :
 - la tenue des pièces comptables,
 - l'élaboration du budget,

APPUI A LA COMPTABILITÉ- GESTION



- Le suivi des formations a été centré sur les USPP et il a été variable selon les cas. Dans le Zou-Sud, après quelques tâtonnements, des appuis significatifs ont été apportés, par la formatrice en gestion, au niveau des USPP réceptives à l'offre (6 sur 9 semble-t-il). Quelques formations à la tenue des brouillards de caisse ont également été réalisées à l'attention des secrétaires des GV de quelques unions. Dans le Zou-nord, la majorité des USPP ont été peu favorables à un appui comptabilité réalisé par le formateur de l'UDP et celui-ci n'est intervenu que ponctuellement dans les GV de l'USPP de Savalou.
- La multiplicité des activités des gérants des USPP du Zou et leur niveau scolaire n'a pas facilité les activités des formateurs en gestion; en effet, lors de l'embauche des gérants, les responsables de beaucoup d'unions du Zou ne savaient pas quelles tâches précises allaient assumer leurs salariés.
- La préparation, puis la réalisation en 1998, d'un audit des comptes des 15 USPP pour l'exercice 1997 a permis aux formateurs en gestion de l'UDP d'être en contact avec des professionnels plus aguerris (audit sollicité par le MDR et l'AFD et réalisé par le cabinet A&M). La non-restitution de cet audit aux membres du CA de chaque USPP a considérablement réduit son impact et la session de formation réalisée en août 1999 par le cabinet A&M n'a pas atteint ses objectifs dans beaucoup d'USPP (contenus trop généraux et réalisation par des personnes ne connaissant pas les OP et n'ayant pas participé à l'audit...). L'audit A&M a cependant provoqué une prise de conscience de la rigueur nécessaire pour une tenue correcte des documents comptables. Dans quelques unions mal gérées, la situation reste cependant critique...

332. Les résultats obtenus

La situation en matière de gestion comptable des USPP et des GV a nettement progressé depuis 1994. La majorité des 30 GV et USPP visités lors de la présente mission ont des brouillards de caisse et beaucoup d'OP ont des classeurs ou chemises avec les pièces justificatives numérotées.

Sauf dans les OP où certaines pièces justificatives paraissent douteuses, les bases sont maintenant en place pour permettre une comptabilité complète d'entreprise coopérative et un suivi budgétaire des dépenses et recettes facilitant la gestion prévisionnelle.

Une véritable comptabilité avec un grand livre, compte de résultat et bilan annuel n'a cependant été mise en place dans aucune USPP (Glazoué et Ouessé semblent cependant en bonne voie).

Au niveau de beaucoup de GV, un appui pour former les secrétaires, les trésoriers et les commissaires aux comptes pour le classement des pièces et l'établissement des synthèses annuelles est encore nécessaire.

34. La politique d'information des OP du Zou

Au cours de l'élaboration d'un plan d'action triennal en février 1995, les délégués des OP du Zou avaient mis en relief un fort déficit en matière d'information. Depuis, faute d'avoir mis en place un bon système d'information et de communication, la mission a constaté que les OP doivent faire face aux difficultés suivantes :

- Les incertitudes des producteurs par rapport à la situation de la filière coton :
 - « Des rumeurs circulent »
 - « La radio officielle cite des chiffres de déficit de la SONAPRA »
 - « Le prix du coton va-t-il baisser lors de la campagne de commercialisation 1999-2000 ? »
 - « Nous attendons des informations fiables de la part de nos élus »
- Les tensions fréquentes et persistantes à l'occasion des réunions du CA et des AG.
- La rétention de l'information par certains responsables (l'information, c'est aussi pour le pouvoir...).
- L'insuffisante préparation des réunions.
- L'insuffisante écoute des acteurs à la base.
- Le manque de contenu de la fonction de responsable à l'information au sein des CA (que ce soit à l'UDP, dans les USPP ou dans les GV).

II. Des propositions

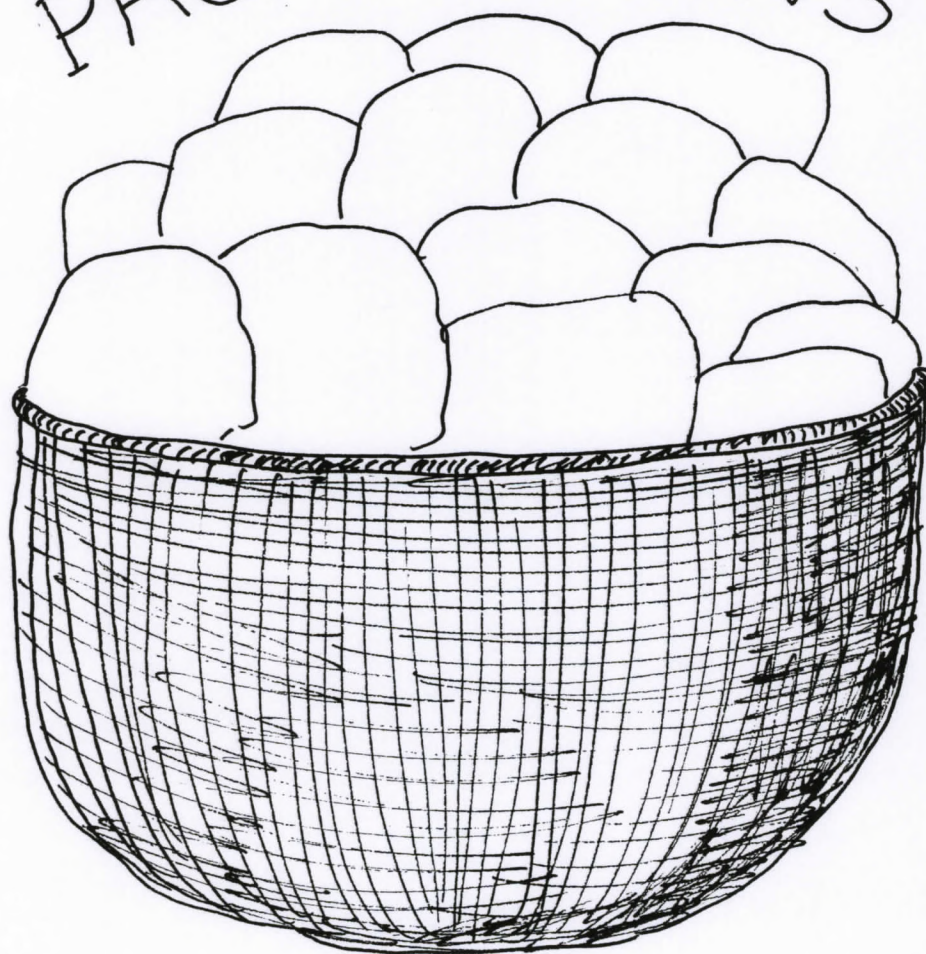
Les propositions concernent six domaines :

- le renforcement des capacités des producteurs et des responsables paysans par la poursuite de l'alphabétisation et l'intensification, la diversification et la réorganisation des actions de formation ;
- le renforcement et la réorganisation de l'appui à la gestion ;
- la promotion d'une politique d'information et de communication ;
- un appui spécifique aux groupements féminins (GF) ;
- une meilleure organisation du travail au sein de l'UDP ;
- l'accroissement et la sécurisation des ressources financières de l'UDP.

1. Renforcer les capacités des producteurs et de leurs OP par la poursuite de l'alphabétisation, l'intensification, la diversification et la réorganisation des actions de formation dans différents secteurs

Dans le cadre du PROCOCA 2, des moyens importants sont prévus pour l'alphabétisation et la formation. Il s'agit de les valoriser le mieux possible.

DES
PROPOSITIONS



11. L'alphabétisation

A la fin de la deuxième phase du PROCOCA (2002) quatre promotions devraient avoir été alphabétisées.

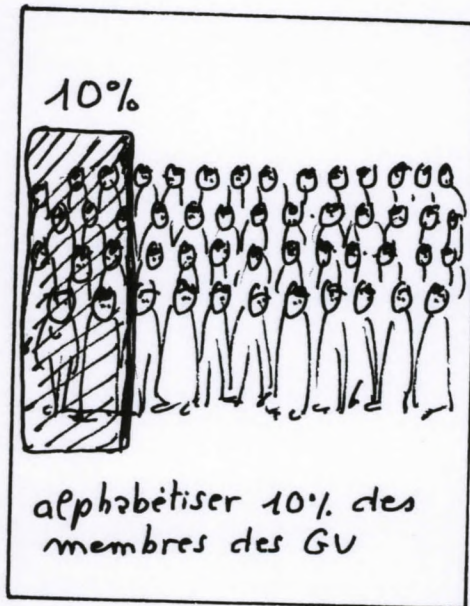
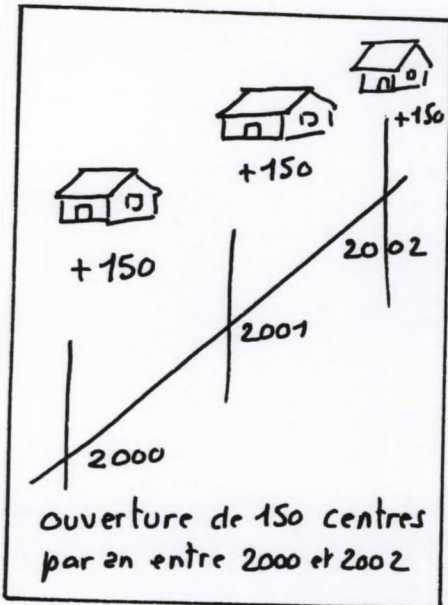
- La première promotion, déjà alphabétisée au cours du PROCOCA 1, doit continuer à renforcer ses acquis et apprendre à les utiliser dans la pratique (poursuite de la post-alphabétisation).
- Pendant trois ans, entre l'an 2000 et l'an 2002, il est prévu d'ouvrir chaque année 150 centres qui accueilleront chacun 3 750 producteurs. A la fin du projet, l'objectif est d'avoir alphabétisé entre 8 000 et 10 000 personnes et d'avoir permis à 600 producteurs de s'initier au français fondamental. C'est donc plus de 10 % des membres des GV qui devraient être alphabétisés, ce qui devrait induire une nette amélioration dans le fonctionnement des groupements : participation accrue des membres, accès élargi à la prise de décision, meilleure répartition des tâches, etc.

Des recommandations

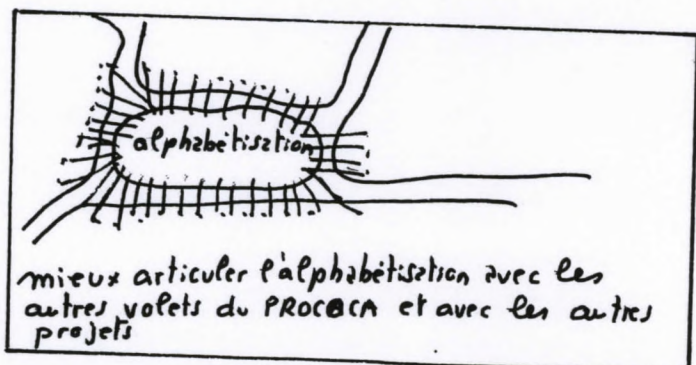
- Concernant la localisation des nouveaux centres et le choix des bénéficiaires
 - Il est très important que tous les GV bénéficient de l'alphabétisation au cours du projet. Pour cela, il faudrait que les nouveaux centres qui seront ouverts les prochaines années soient situés dans de nouveaux GV. Dans le cas contraire, certains GV auront beaucoup d'alphabétisés et d'autres n'en auront pas, ce qui est susceptible de créer des tensions et des déséquilibres entre les GV.
 - Il est important de veiller à ce que l'alphabétisation profite aux OP, et pas seulement aux individus. Pour cela, comme beaucoup de GV l'ont déjà fait, il faudrait que, dans les inscriptions la priorité soit donnée aux membres du GV, sans rejeter bien sûr d'autres volontaires. Les responsables paysans devraient être encouragés particulièrement à suivre les cours d'alphabétisation.
 - Les femmes doivent être encouragées à s'alphabétiser : elles ont représenté 22 % des inscrits en 1997 et il convient de continuer dans cette voie, en privilégiant les femmes qui sont membres des GV et des GF.
- Concernant le contenu et les méthodes de l'alphabétisation, trois points paraissent importants :
 - Il faut à tout prix éviter les ruptures dans le déroulement du programme d'alphabétisation car cela accroît les risques d'abandon et pose des problèmes pédagogiques importants. Les demandes de fonds doivent donc être faites à temps, pour toute une année, même s'il est souhaitable que les financements soient mis en place de manière échelonnée.
 - Le contenu et les supports de l'alphabétisation actuels sont adaptés au contexte des producteurs et des OP du Zou ; une attention pédagogique particu-

ALPHABETISATION

POURSUIVRE et ELARGIR le PROGRAMME



DES RECOMMANDATIONS



lière doit être apportée aux différences de rythme dans les acquisitions, selon les personnes concernées (certaines ont été scolarisées et d'autres non).

- Il est nécessaire de mieux coordonner l'alphabétisation avec les autres activités menées par l'UDP. Ainsi, par exemple, les documents comptables des USPP et de GV devraient être écrits en français et en langue nationale ; le plus possible de documents de l'UDP et des USPP devraient être traduits ; des livrets, fiches techniques doivent être produits, etc. Le renforcement de la coordination dépend pour l'essentiel de l'UDP et ne relève pas de la décision du prestataire de services ; l'UDP pourrait cependant demander au GEFAD un appui pour la traduction et la production de documents ; c'est là une activité supplémentaire, qui n'entre pas dans le volet alphabétisation.
- Les OP doivent jouer un rôle actif :
 - dans l'information des producteurs et la clarification des ambiguïtés qui peuvent apparaître (per diem, etc.),
 - dans l'encouragement des producteurs à suivre la post-alphabétisation afin d'éviter l'érosion des acquis,
 - dans le suivi du programme d'alphabétisation et dans l'évaluation de son impact.
- Valoriser les personnes alphabétisées
 - Il est également important que les GV et les USPP valorisent les nouveaux alphabétisés en leur confiant des responsabilités et des tâches au sein des OP.
- Enfin, la mission pense que l'UDP devrait continuer à faire confiance au GEFAD qui a montré sa compétence et son efficacité.

12. Intensifier, diversifier et réorganiser les formations

Les producteurs, les GV et les USPP rencontrés expriment de nombreuses demandes en formation :

- la formation aux techniques culturales (partout) ;
- la réalisation de pépinières ;
- la formation pour le stockage et la commercialisation des produits agricoles (partout) ;
- la formation pour la transformation (les femmes) ;
- la gestion des intrants ;
- l'élaboration de projets individuels et collectifs ;
- le suivi d'actions particulières : des magasins villageois, la culture attelée ;
- le fonctionnement de la filière coton.

Dans le cadre du PROCOCA 2, il s'agit donc :

- d'accélérer le rythme des formations réalisées ;

- de diversifier les thèmes de formation afin de tenir compte des problèmes techniques, économiques, sociaux etc., rencontrés, et des demandes exprimées par les producteurs et leurs OP ;
- de proposer des formations liées à la réalité et aux préoccupations des producteurs afin d'accroître leur motivation à se former ;
- de décentraliser les formations afin de toucher directement ceux qui peuvent utiliser les acquis de la formation dans la pratique ;
- de prendre en compte les besoins spécifiques des producteurs et des responsables à différents niveaux, etc.

Des recommandations

121. Chaque USPP devrait élaborer son propre programme de formation

C'est là un travail préalable qui devrait être réalisé dans chaque USPP (l'USPP de Dassa a déjà mené des actions dans ce sens) ; il devrait être animé par l'élu responsable de la formation au sein de l'USPP avec l'appui des formateurs de l'UDP et d'un prestataire de service extérieur (par exemple, le GERAM-DDC).

Le programme de formation de chaque USPP doit être adapté à sa situation particulière, à ses objectifs et à son programme d'activité ; il s'agit de s'appuyer sur une analyse de ce que l'USPP, les GV et les producteurs font, des problèmes qu'ils rencontrent, et d'en déduire des formations qui peuvent améliorer leurs capacités de programmation et d'action, dans les différents domaines.

L'élaboration de programmes de formation permettra à chaque USPP de définir des priorités et de déterminer les formations qu'elle peut organiser elle-même et celles qui demandent des appuis de la part de l'UDP.

122. Distinguer les formations spécifiques des formations communes

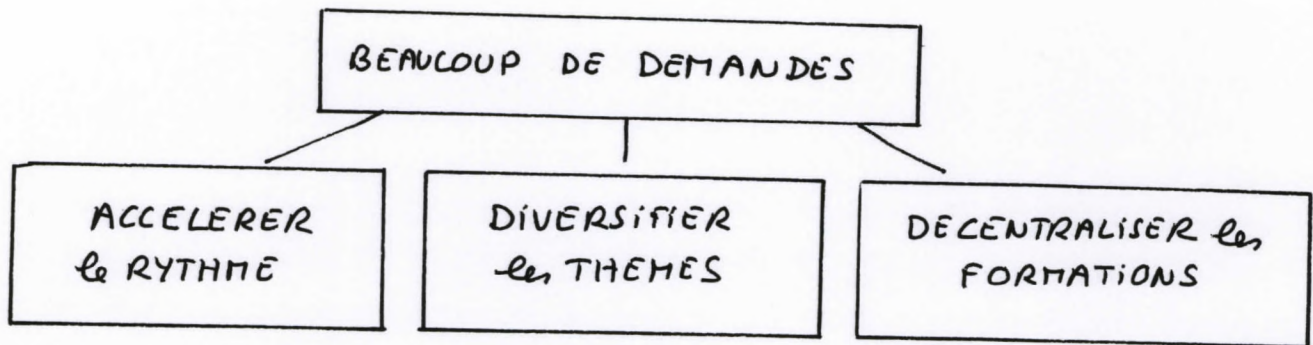
Les programmes de formation élaborés par les USPP feront ressortir :

- des thèmes particuliers qui devront être traités avec l'USPP concernée, sous la coordination du responsable de la formation au sein de l'USPP ;
- des thèmes communs à plusieurs USPP qui pourront donner lieu à des formations communes au niveau de l'UDP et qui seront coordonnées en relation avec les responsables de la formation au sein de l'UDP.

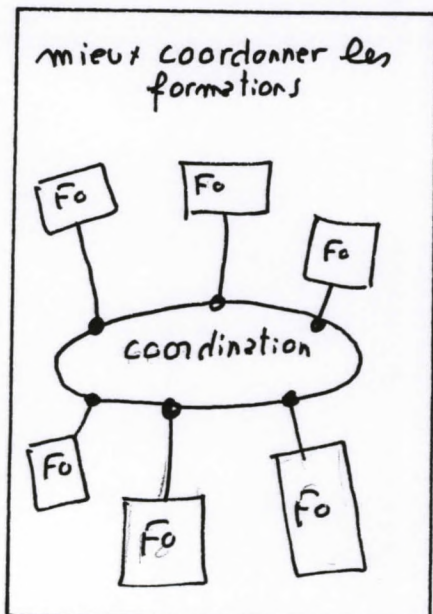
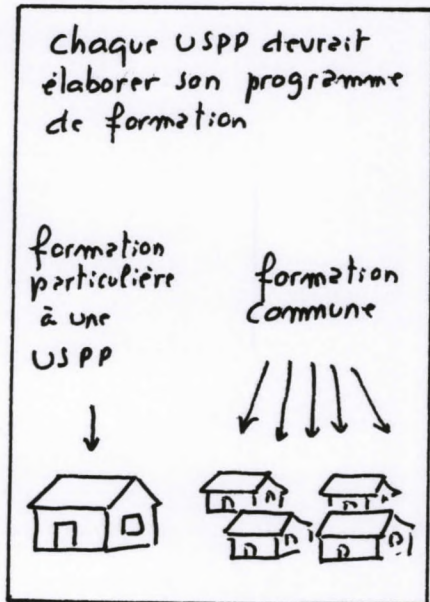
123. Faire appel à des compétences extérieures

Jusqu'ici, les formations organisées en matière d'action coopérative ont reposé sur les seules compétences des formateurs de l'UDP qui ont reçu très peu d'appuis, n'ont pas fait

INTENSIFIER, DIVERSIFIER et REORGANISER LES FORMATIONS.



DES RECOMMANDATIONS.



appel à des prestations extérieures et qui semblent avoir eu peu d'échanges avec des partenaires locaux. Il est clair que dans la deuxième phase du PROCOCA il faudrait :

- diversifier les intervenants en matière de formation en faisant appel à des prestataires de services compétents dans les domaines concernés ; il peut s'agir d'ONG, de bureaux d'études, de services publics ;
- préciser le rôle des formateurs de l'UDP ; ils devraient jouer un rôle dans l'organisation des formations et prendre en charge directement les formations dans les secteurs où ils sont compétents ; ils devraient en particulier jouer un rôle dans le suivi des formations dispensées.

124. Donner plus d'importance à l'appui conseil et au suivi

Deux points doivent être soulignés :

- toutes les formations dispensées, sous forme de session, devraient faire l'objet d'un suivi afin d'aider à la mise en pratique des acquis, repérer les difficultés rencontrées par les personnes formées, etc. ;
- la formation ce n'est pas seulement des stages, des sessions ; c'est aussi un appui-conseil, un suivi des producteurs et des OP dans la pratique. Il faudrait donner plus d'importance à cet aspect et l'organiser car accompagner des gens dans ce qu'ils font est souvent plus efficace que de leur dire ce qu'il conviendrait de faire.

125. Mieux coordonner les différentes actions de formation qui sont menées dans le Zou

- Il s'agit d'abord d'une coordination des formations au sein du PROCOCA (entre l'alphabétisation et les autres volets, par exemple mais aussi entre les différents volets abordés par la formation).
- Ensuite, il faudrait favoriser les articulations avec les agriculteurs-formateurs du PPAB qui, de fait, sont des membres des USPP, choisis et partiellement payés par leurs unions.
- Enfin, il faudrait coordonner les actions menées par l'UDP avec celles d'autres organismes qui organisent aussi des formations pour les GV, les USPP (CARDER, ONG...).

126. Prendre en compte les femmes

Ainsi que cela sera proposé plus loin, il est nécessaire d'accorder plus d'attention aux femmes dans les formations dispensées, dans l'appui-conseil et le suivi qui seront mis en œuvre : les femmes demandent des formations spécifiques (transformation, commercialisation), mais elles sont aussi concernées par les autres formations techniques, économiques, coopératives, etc.

127. Donner aux responsables de la formation les moyens de jouer leur rôle

Au sein des CA des USPP et de l'UDP des producteurs sont chargés de la formation. Il serait nécessaire :

- de préciser leurs fonctions et leurs responsabilités : ils pourraient, en effet, jouer un rôle important dans l'animation des démarches visant à définir les programmes de formation des USPP, dans l'organisation des sessions, dans la coordination avec des acteurs extérieurs, dans l'évaluation de l'impact des formations dispensées ;
- cela suppose que les formateurs de l'UDP associent systématiquement les responsables de la formation au sein des CA à l'identification des formations à réaliser, à la préparation des modules et sessions, à leur évaluation, etc.

128. Des formations spécifiques pour les responsables paysans

Ainsi que cela a été fait avec le module de formation destiné aux comités de surveillance (CS), il conviendrait de mettre en œuvre des formations destinées aux responsables des USPP et de l'UDP. Ces formations peuvent, par exemple, viser :

- le renforcement de leurs capacités d'analyse de l'environnement et de négociation avec les acteurs économiques et institutionnels ainsi qu'avec les pouvoirs publics ;
- l'amélioration de la programmation interne aux OP et l'évaluation des actions qu'elles mènent ;
- l'organisation et l'animation de la réflexion au sein des OP afin de renforcer les liens entre les leaders et leur base, etc.

Toutes les demandes en formation ne pourront être satisfaites dans le cadre du PROCOCA 2, mais il s'agit de faire le plus possible, avec les ressources humaines et financières des GV, des USPP, de l'UDP et du projet.

A noter que, dans certains cas, la mise en place d'un service spécifique pour les OP est nécessaire parce que les compétences nécessaires ne peuvent être acquises par une formation forcément de courte durée ; c'est le cas par exemple du conseil juridique dont les OP auraient besoin pour être appuyées dans leurs négociations avec des acteurs économiques extérieurs (élaboration de contrats) et pour les orienter dans les différends qui les opposent par exemple à des fournisseurs (non-paiement des prestations intrants depuis plusieurs années à Savé par exemple).

2. Renforcer et réorganiser l'appui à la gestion

Dans le cadre de la seconde phase du PROCOCA, il est nécessaire d'envisager un dispositif d'appui gestion plus solide que celui qui a été expérimenté jusqu'ici. Une intensification de cet appui est également justifiée par la situation financière assez critique de certaines USPP. Le budget prévu à cet effet dans le PROCOCA 2 permet d'être plus ambitieux. Pour l'appui à la comptabilité et à la gestion, il faut partir de l'existant et ne pas proposer la même formule pour les GV fragiles et aux ressources très limitées de la sous-préfecture d'Agbangnizoun et pour les USPP et plus gros GV de Dassa, Savalou et Glazoué.

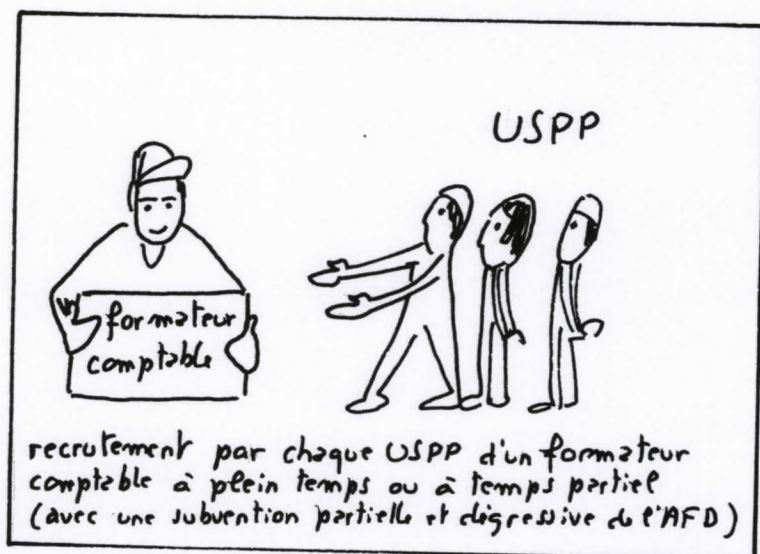
Trois solutions paraissent envisageables :

- 1) Renforcer le nombre de comptables salariés de l'UDP et leur affecter une zone de travail précise.
- 2) Créer un centre de prestations de services pour l'appui à la comptabilité et à la gestion géré par des responsables paysans et proposant des prestations de gestion à des OP qui adhèreraient de façon volontaire.
- 3) Grâce à un appui financier du PROCOCA, favoriser l'embauche par les unions de comptables de niveau minimum bac G2 ayant deux missions :
 - la tenue des documents comptables de l'USPP, lesquels seraient annuellement certifiés par un cabinet comptable.
 - la formation des responsables de GV et, surtout, le suivi dans les villages, des documents comptables tenus par les secrétaires ou trésoriers. Les commissaires aux comptes seraient également appuyés et le « formateur-comptable » de l'USPP devrait préparer les rapports financiers annuels (avec participation souhaitable à l'AG).

Chacune de ces trois formules présente des avantages et des inconvénients qui tenteront d'être identifiés dans le rapport définitif. C'est la troisième formule qui, pour la mission, semble le mieux convenir à l'UDP du Zou et qui a été présentée lors de la réunion de synthèse du 29/11/99. Elle se présente comme suit :

- Recrutement par les USPP de « formateurs-comptables » motivés pour les deux tâches mentionnées ci-dessus (*le coût annuel de chacun étant estimé pour l'USPP à 1 million de FCFA, inscription à l'OBSS incluse*).
- NB : Dans les USPP produisant moins de 5 000 tonnes de coton par an, le « formateur-comptable » serait embauché à 1/2 temps pour celles produisant plus de 2 000 tonnes et à 1/3 temps pour les plus petites. Sur ces bases, les USPP devraient embaucher l'équivalent de 11 personnes à plein temps.
- Utilisation d'une partie des subventions AFD prévues dans la rubrique « formation » pour aider cette embauche de « formateurs-comptables ». La dégressivité proposée est la suivante :

RENFORCER et REORGANISER L'APPUI A LA GESTION.



**Tableau 1. Evolution de la prise en charge annuelle
d'un « formateurs-comptable » USPP**

Années	Participation AFD	Participation USPP
Première année	800 000 FCFA (80 %)	200 000 FCFA (20 %)
Deuxième année	600 000 FCFA (60 %)	400 000 FCFA (40 %)
Troisième année	400 000 FCFA (40 %)	600 000 FCFA (60 %)
Quatrième année	200 000 FCFA (20 %)	800 000 FCFA (80 %)

Sur ces bases, le montant de la subvention de l'AFD serait de 8,8 millions de FCFA en première année, de 6,6 en seconde année, de 4,4 en troisième année et de 2,2 la quatrième année. Le coût total serait de 22 millions de FCFA et ne consommerait qu'une faible part de la rubrique initialement prévue pour l'appui à la comptabilité et à la gestion.

- Appuis mensuels à ces 11 « formateurs-comptables » par le comptable salarié de l'UDP (*cette activité constituant un demi temps pour lui*) et, surtout, par un cabinet spécialisé également chargé de la certification annuelle des comptes des USPP.

Les objectifs de cette formule de soutien aux OP du Zou en comptabilité et en gestion devraient être les suivants :

- Dans chaque USPP, améliorer les compétences des responsables du CA et du CC en matière de tenue des documents comptables ; faire un suivi trimestriel des dépenses et recettes ; élaborer avec les trésoriers la synthèse financière annuelle et faciliter la certification annuelle des comptes de l'union et leur présentation lors de l'AGO. Il serait également prévu d'aider les membres du CA à concevoir un budget prévisionnel réaliste et bien argumenté.
- Au niveau des GV, les objectifs sont identiques et il convient de chercher à améliorer le niveau de compétence en comptabilité et en gestion des trésoriers, secrétaires, présidents et commissaires aux comptes. Nous proposons que chaque formateur comptable fasse un suivi régulier de 20 à 30 GV volontaires par an et participe à leur AGO.

La mission espère que le CA de l'UDP examinera rapidement ces propositions et prendra une décision permettant d'enrayer la dégradation de la situation financière de certaines USPP et GV.

En complément des propositions ci-dessus, nous pensons que la situation financière actuellement difficile de plusieurs USPP justifie, en début 2000, l'appui d'un spécialiste pour les aider à mieux programmer leurs recettes et dépenses futures. Il ne s'agirait ni d'un au-

dit, ni de définir des dépenses à la place des responsables paysans mais de les aider à prendre de bonnes décisions en matière de gestion prévisionnelle.

3. Promouvoir une politique d'information et de communication des OP

Il s'agit là d'une priorité étant donné le faible accès actuel des producteurs et des OP à l'information. La mise en œuvre des propositions suivantes permettrait d'améliorer la situation.

31. Préciser les fonctions des responsables à l'information des CA des OP

- Au niveau du GV, ce responsable doit rechercher l'information et l'acheminer vers un organe d'information ; il doit aussi diffuser vers les membres de son CA les informations qui lui parviennent.
- Au niveau de l'USPP, il doit servir de courroie de transmission en matière d'information entre les GV et l'UDP.
- Au niveau de l'UDP, avec l'appui de la coordination, il a en charge la mise en œuvre des propositions ci-dessous.

32. Matérialiser par un **contrat le programme d'information et de communication proposé par l'APEIF**

33. Mettre sur pied un « **journal des OP du Zou »**

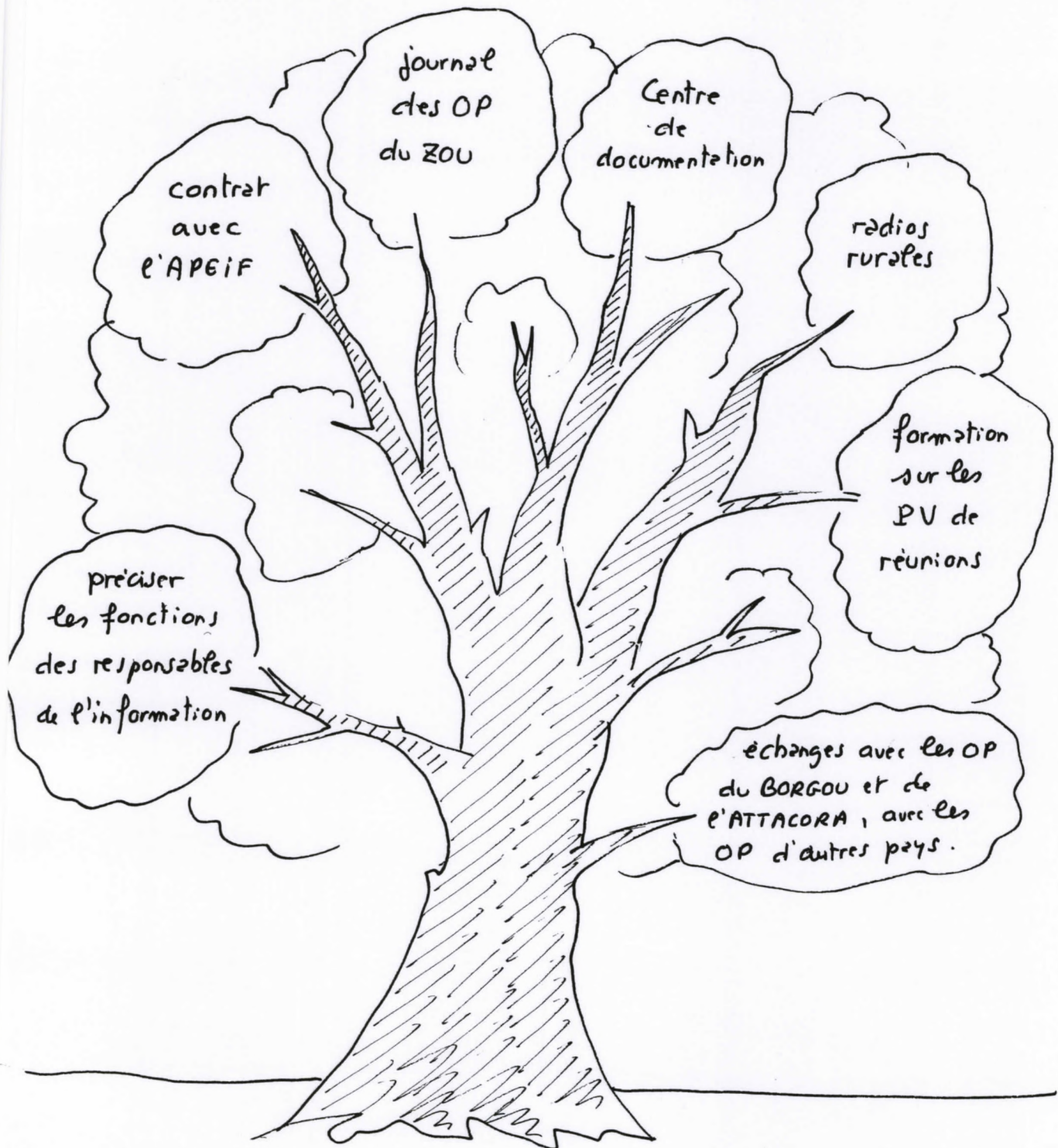
Ce journal devrait présenter de façon simple et claire les informations suivantes :

- L'organisation, le fonctionnement et les programmes d'activités des OP du Zou.
- La filière coton : sa situation actuelle (*au Bénin, sur les marchés mondiaux et dans les pays voisins*), les différents acteurs, les enjeux, les problèmes, les perspectives, etc.
- Les témoignages des paysannes et des paysans dans une rubrique « Les paysans parlent aux paysans ». Il peut s'agir de témoignages de personnes ayant testé avec succès des techniques ; il peut s'agir également de témoignages relatifs à la vie associative des USPP, GV et GF (*à leurs réalisations et à leurs difficultés*).

Pour intéresser les paysans qui ne font pas de coton, les autres productions devraient faire l'objet d'articles ; traduits dans les différentes langues nationales, ces articles alimenteraient la post-alphabétisation.

Nous proposons, pour commencer, la réalisation d'un « 4 pages » mensuel qui pourrait ensuite être complété par une version trimestrielle de 8 à 12 pages. Un tirage en 2 à 3 000 exemplaires pourrait être prévu (*3 à 5 exemplaires par GV et GF*).

POLITIQUE d'INFORMATION et de COMMUNICATION.



34. Créer un **centre de documentation** au sein des USPP et de l'UDP

L'objectif serait de mettre progressivement en place une salle de lecture au sein de chaque GV, et d'en confier l'animation au responsable de l'information. Cela permettrait de pérenniser les acquis de l'alphabétisation et de la post-alphabétisation.

35. Réaliser des émissions avec les **radios rurales** du Zou

- L'UDP du Zou peut participer aux travaux trimestriels d'établissement de la grille des programmes de la Radio éducative rurale de l'ORTB. Le responsable à l'information de l'UDP et un formateur en action coopérative doivent être chargés de cette tâche. Ces deux personnes proposeront, comme les autres participants aux travaux d'établissement de la grille des programmes, les thèmes qui intéressent les membres des OP. Une fois les thèmes proposés et retenus, ils devront impérativement préparer par écrit leur contenu et l'acheminer dans les délais requis au service de la radio éducative rurale de l'ORTB.
- Les émissions réalisées dans le cadre ORTB sont gratuites. Par contre, l'UDP devra prévoir dans son budget annuel le paiement des prestations qui seront demandées aux radios communautaires de Ouessé, Tchetti et Ileman.

NB : En cas de saturation de la grille des programmes de part l'abondance des sollicitations auprès du service radio rurale de l'ORTB, l'UDP pourrait se joindre à l'équipe de la DPLR ou du CARDER-Zou.

36. Généraliser la formation concernant la **rédaction des PV de réunions**

Il est important que toutes les réunions ci-dessus décrites soient matérialisées par un procès verbal. L'existence de procès verbaux bien rédigés permet d'évaluer la dynamique de l'organisation et d'apprécier les mécanismes qui président à la prise de décision.

37. Favoriser l'information et la **communication avec les UDP de l'Atacora et du Borgou** engagées dans un processus similaire de renforcement des capacités des OP.

38. Préparer des voyages d'**échanges d'expériences** avec les UDP de l'Atacora et du Borgou ainsi qu'avec les organisations paysannes du Burkina Faso et du Mali. Ces voyages doivent avoir des objectifs précis et être bien préparés. Ils doivent permettre de rechercher des réponses concrètes à des préoccupations vécues par les OP du Zou. Les participants devront faire un compte rendu écrit qui, via le journal des OP, favorisera la restitution dans tout le réseau des OP.

4. Un appui spécifique aux groupements féminins

Jusqu'ici les groupements féminins ont très peu bénéficié de l'appui de l'UDP du Zou ; à noter cependant que le sujet préoccupe les responsables paysans :

- des groupements féminins, minoritaires, sont membres de certaines USPP ;
- une quinzaine de femmes sont membres des CA des USPP même si elles n'exercent de réelles responsabilités que de façon exceptionnelle (à Savé par exemple) ;
- 22 % des inscrits au cours d'alphabétisation sont des femmes ;
- une étude a été réalisée sur l'appui à l'intégration des agricultrices aux coopératives agricoles dans le cadre du PROCOCA 1.

Des propositions

Pour la deuxième phase du projet, il est important pour l'UDP du Zou de définir et de mettre en œuvre une stratégie plus ambitieuse concernant l'appui à apporter aux groupements féminins (GF) et aux unions qui se mettent en place (UGF).

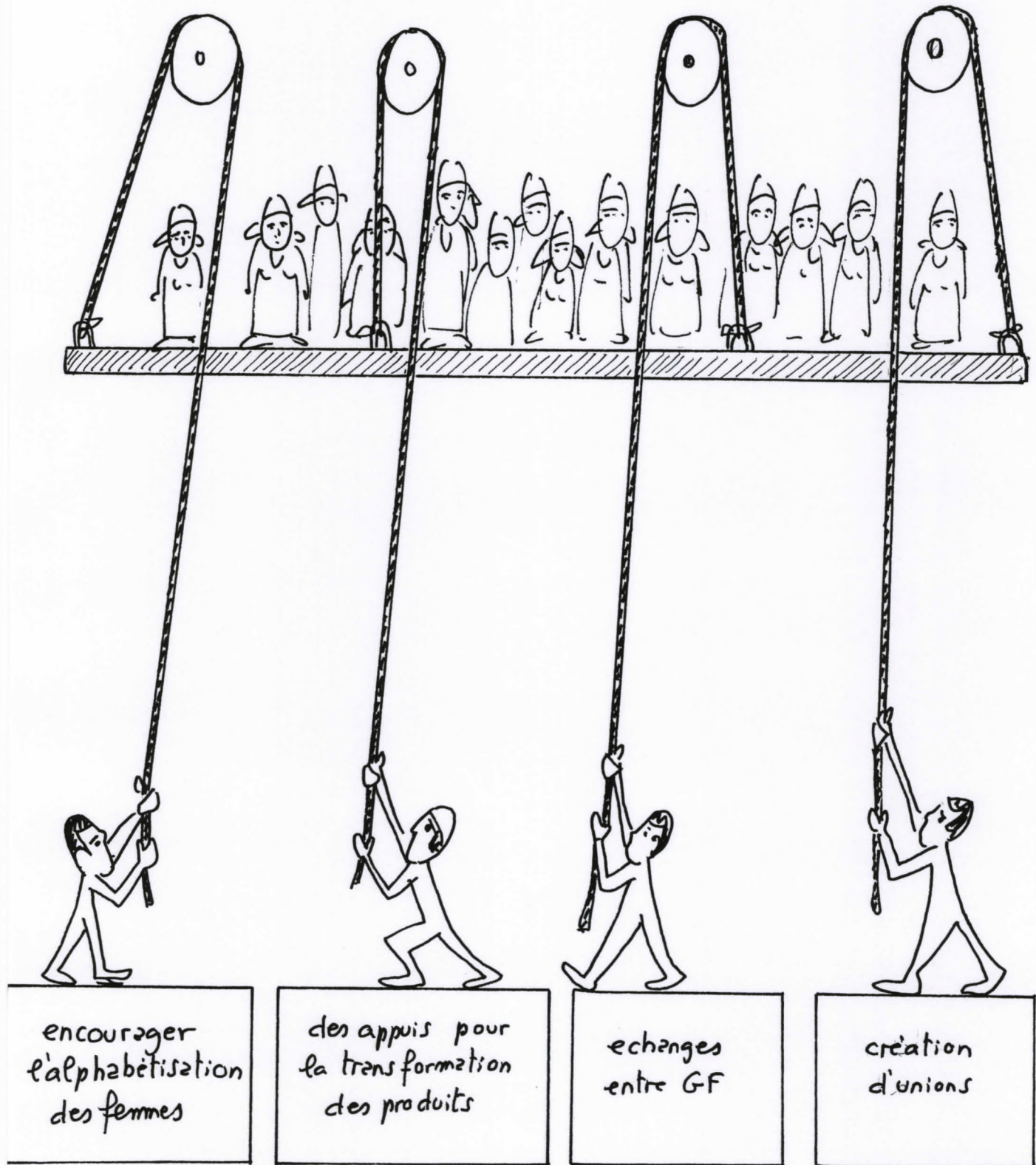
421. Les principaux axes qui pourraient structurer l'appui de l'UDP aux GF pourraient être les suivants

- encourager l'alphabétisation des femmes et apporter une attention particulière aux contraintes spécifiques qui peuvent freiner leur apprentissage (disponibilité en temps par exemple) ;
- encourager la représentation des femmes au sein des CA, des USPP et de l'UDP (informations, appui à la réflexion dans les OP) ;
- apporter aux GF des appuis spécifiques pour consolider leurs activités actuelles ; à noter que les femmes jouent un rôle très important dans la transformation des produits agricoles et dans le petit commerce et que les actions menées dans le cadre du PROCOCA 2 devraient être centrées sur ces activités économiques. Les appuis pourraient concerner les secteurs suivants :
 - la diffusion d'informations concernant les équipements adaptés (cela suppose une synthèse des informations disponibles),
 - l'identification des sources de financement (subventions, crédits) susceptibles de contribuer à l'acquisition d'équipements et l'information des GF,
 - des études de marché pour les produits transformés et l'appui à l'organisation de filières courtes.

En matière de formation/conseil aux GF, les points suivants devraient donner lieu à des formations spécifiques :

- l'élaboration de petits projets permettant d'avoir accès à des financements ;
- la gestion des crédits ;
- l'utilisation et la maintenance des équipements ;

UN APPUI SPECIFIQUE AUX GROUPEMENTS FEMININS .



- l'adaptation des produits au marché ;
- etc.

Deux autres types d'actions pourraient également être mis en œuvre par l'UDP :

- la promotion d'échanges entre GF,
- l'appui à la création d'unions de GF et à leur intégration dans les USPP.

42. Mise en œuvre du programme

La mise en œuvre d'une stratégie d'appui aux GF suppose :

- le recrutement d'une conseillère formatrice spécialisée dans la transformation agroalimentaire et dans l'appui à l'organisation de filières ;
- l'appel à des prestataires de services compétents et une coordination efficace avec les organismes qui interviennent déjà auprès des femmes dans le Zou (services publics et surtout ONG).

5. Organiser mieux le travail au sein de l'UDP

Le renforcement de l'efficacité des OP, l'amélioration de leur fonctionnement dans la durée ainsi que la mise en œuvre des propositions précédentes supposent que des progrès soient réalisés dans l'organisation du travail au sein de l'UDP.

51. La situation actuelle

Elle est caractérisée par les principaux points suivants.

511. Le fonctionnement des organes coopératifs

- L'assemblée générale (AG) se réunit régulièrement et le comité de contrôle (CC) est fonctionnel ; par contre, les réunions du conseil d'administration (CA) sont peu régulières du fait, entre autres raisons, des responsabilités multiples exercées par certains de ses membres.
- Certaines dispositions légales ne sont pas respectées : durée des mandats, renouvellement des administrateurs, élaboration de programmes annuels d'activités.
- Les attributions respectives du CA et du CC ne sont pas assez détaillées.
- Les trois organes non statutaires mis en place en 1997 (comité de direction, comité exécutif et comité de gestion) ne fonctionnent pas de façon satisfaisante ; or, le niveau de développement et la qualité du travail de l'UDP dépendent en grande partie d'un bon fonctionnement de ces organes.

512. Les difficultés rencontrées peuvent s'expliquer notamment par les facteurs suivants

- la disponibilité insuffisante de certains élus à laquelle s'ajoutent les problèmes de communication et de déplacement ;
- au niveau du personnel de coordination, l'irrégularité de la tenue des comités de direction pour la planification et l'évaluation des activités par les employés, l'insuffisant travail de conception, de synthèse des actions et de contrôle des activités de ses collaborateurs par le coordonnateur, sont autant de faiblesses qui affectent le schéma organisationnel de l'UDP dans sa gestion courante ;
- le rythme de travail apparaît trop lent eu égard aux défis auxquels sont confrontées les OP et aux attentes des producteurs.

Il convient de noter :

- d'une part, que l'UDP a très peu fait appel à des personnes ressources pour l'aider à mettre en œuvre le PROCOCA alors que cela était prévu dans le budget. Cela aurait permis à l'UDP de mieux définir des modalités pratiques d'organisation du travail, de répartition et de contrôle des tâches ;
- d'autre part, que les salariés de l'UDP, étant donné leur jeunesse et la complexité de leurs tâches (en regard à leur formation initiale), ont reçu peu d'appuis.

Dans la période actuelle, les difficultés sont accrues par des tensions internes à l'UDP ; elles portent ou sont alimentées par divers facteurs :

- la demande de fortes augmentations de salaires par les employés de l'UDP dans une période où celle-ci a des difficultés financières ;
- des désaccords autour des modalités de l'inscription des salariés à l'OBSS alors que toutes les parties sont à présent d'accord sur la nécessité de le faire.

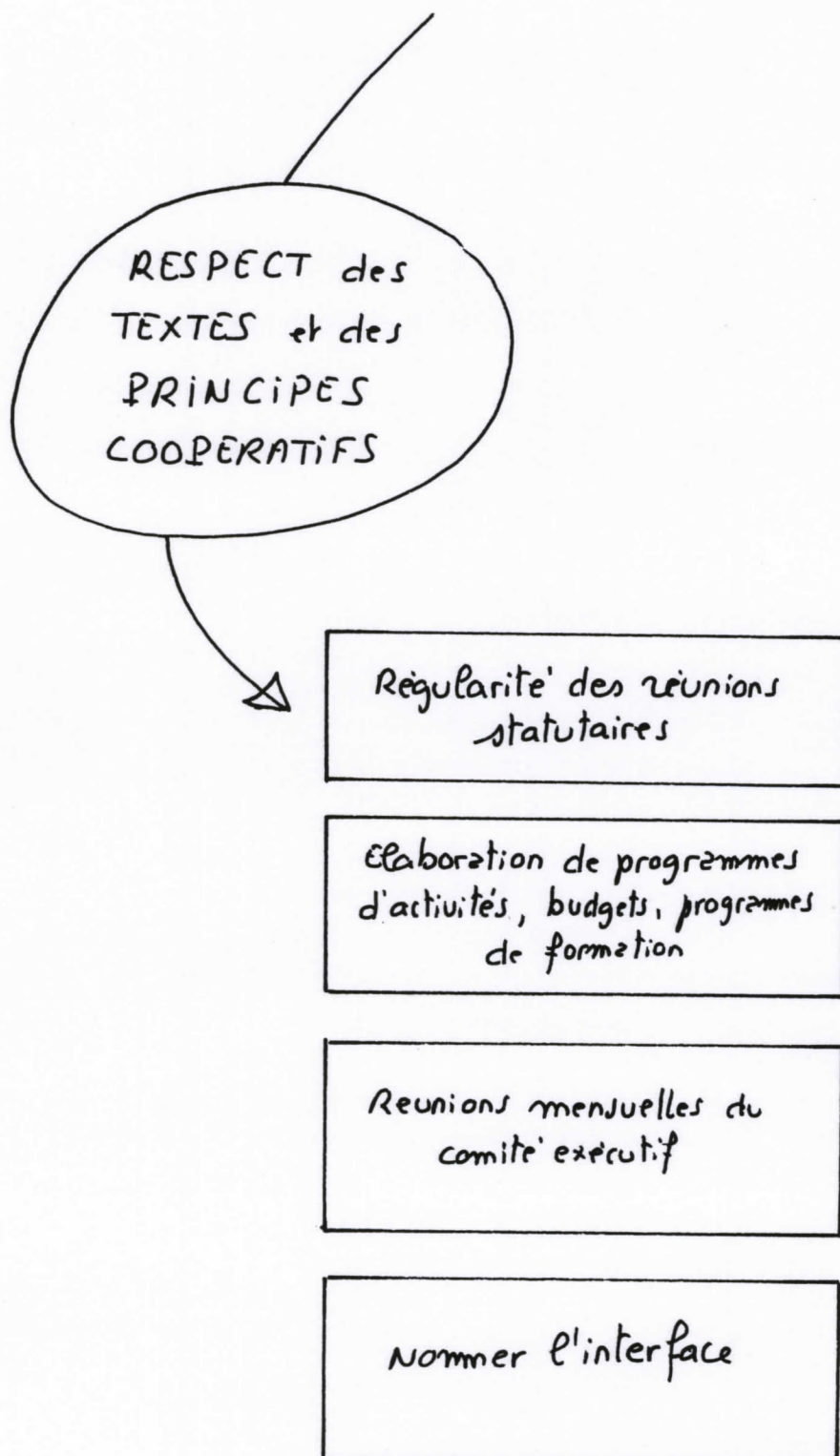
52. Des propositions

521. Deux recommandations générales

- a. **Le respect scrupuleux des textes législatifs et des principes coopératifs en vigueur.** Une relecture des textes statutaires et réglementaires de l'UDP, par des spécialistes en législation coopérative, s'avère nécessaire afin de s'assurer que ces textes répondent réellement à la philosophie, aux principes et au fonctionnement coopératifs et surtout à son rôle d'organisation faîtière venant en soutien à ses structures membres.

A notre avis, il faut mettre fin au faux débat sur la question de la « caducité » de l'ordonnance 59/PR/MDRC du 28 Décembre 1966 portant statut général de la coopération et de son décret d'application 516/PR/MDRC de la même date. En effet, l'on ne saurait parler de « caducité » d'un texte que si un autre est voté en remplacement du précédent, ce qui n'est pas le cas actuellement.

ORGANISER MIEUX le TRAVAIL AU SEIN de l'UDP



b. La question dite de la « séparation de pouvoirs entre les instances de l'UDP » (*c'est-à-dire entre les organes statutaires et la coordination*) soulevée par certains est un faux problème :

- La législation coopérative a prévu la création d'une direction technique dans les organisations coopératives lorsque le besoin se fait sentir, comme ce fut le cas à l'UDP. Les textes prévoient que cette direction travaille sous la responsabilité du CA duquel elle reçoit les directives nécessaires et auquel elle rend compte de ses activités. Autrement dit, le CA délègue une partie de ses pouvoirs à la direction technique (= à la coordination dans le cas de l'UDP). L'article 20 du décret d'application n° 516/PR indique que ce sont les statuts de chaque organisation coopérative qui déterminent les pouvoirs à déléguer à la direction technique.
- Il existe un cahier des charges du personnel de la coordination adopté et en vigueur au niveau de l'UDP. Ce cahier des charges des employés détaille bien les pouvoirs étendus délégués à la coordination pour mener à bien ses activités. Il suffit que le CA et la Coordination exercent les attributions qui leur reviennent avec rigueur.

522. Des propositions opérationnelles

a. La régularité des réunions statutaires

- Au niveau de l'UDP, il faut mettre en œuvre les dispositions prévues par la législation coopérative, les statuts et les règlements intérieurs, qui concernent l'organisation et le fonctionnement des organes suivants : AG, CA, CC.
- Au niveau des USPP, il faudrait systématiser le rythme suivant de réunions :
 - Un comité exécutif mensuel réunissant le président, le secrétaire, le trésorier, le gérant et le comptable pour faire le point de l'exécution des activités prévues.
 - Un conseil d'administration trimestriel pour examiner le rapport d'activités du gérant et du comptable de l'USPP, proposer des mesures d'amélioration de la situation, si cela s'avère nécessaire, et programmer les activités du trimestre à venir.
 - Un comité de gestion semestriel, réunissant les membres du CA, du CC et les salariés de l'USPP pour faire le point sur l'état d'avancement des travaux et proposer d'éventuelles mesures correctives.
 - Il faut, bien sûr, signaler la tenue régulière de l'AG annuelle.

Ces réunions, notamment le conseil d'administration trimestriel, le comité de gestion semestriel et l'assemblée générale annuelle, devraient bénéficier de l'accompagnement d'un délégué de l'équipe technique de l'UDP.

- Au niveau des GV, il faudrait systématiser le rythme suivant de réunions :
 - Une réunion mensuelle du CA pour faire le point sur les activités
 - Une réunion trimestrielle conjointe du CA et du CC pour échanger des informations.

- Une AG annuelle pour rendre compte aux sociétaires.

b. L'élaboration par le CA de programmes annuels d'activités, assortis d'un budget et d'un plan de formation des membres, à soumettre à l'appréciation et à l'adoption de l'AG ordinaire annuelle.

c. La régularité de la tenue des réunions mensuelles du Comité Exécutif qui regroupe les membres du C.A. et le personnel de la coordination pour évaluer les activités menées par les uns et les autres au cours du mois écoulé et programmer les actions du mois suivant. Ces réunions permettront la nécessaire circulation de l'information au sein du réseau des OP.

d. Un accès accru à l'information pour tous les élus et le personnel au niveau de l'UDP et des structures membres.

e. S'agissant du fonctionnement général du réseau (UDP - USPP - GV), l'élaboration et la mise en place d'un manuel de procédures de gestion administrative et financière accroîtra certainement la transparence dans la gestion des relations humaines, la gestion financière et administrative des OP.

523. L'urgence de nommer l'interface (Maurice Ouikoun)

Le principe de recruter une personne compétente pour assurer cette fonction a été retenue depuis plusieurs mois. La mission recommande que cette décision devienne effective rapidement car l'interface, outre sa contribution pour les relations de l'UDP avec l'extérieur, pourra apporter un appui important pour l'organisation du travail au sein de l'UDP.

6. Sécuriser et accroître les ressources financières de l'UDP

61. Les données

Les dysfonctionnements de la filière coton se traduisent par une dégradation des ressources financières des GV et des USPP. La situation n'est pas encore dramatique mais pourrait le devenir si les retards de paiement de la SONAPRA n'étaient pas résolus. Les unions sous-préfectorales qui constituent actuellement la clef de voûte du réseau coopératif seraient fragilisées si le nombre de leurs GV nécessitant un soutien financier venait à s'accroître.

Plusieurs USPP ont une trésorerie affaiblie suite à une gestion non rigoureuse et des dépenses de fonctionnement trop fortes, et certaines unions ont réalisé des investissements de prestige et parfois hasardeux.

Les USPP et GV du Zou sont par ailleurs sollicitées de toutes parts pour des appuis financiers et ont réalisé ces dernières années bon nombre d'investissements sociaux dans le domaine de la santé, de l'éducation, etc. qui auraient logiquement dû être supportés par l'Etat.

Sur la base des ressources financières perçues par les OP du Zou dans le cadre de la **filière coton**, leur participation à plusieurs programmes de l'AFD avait été prévue (*PROCOCA*, *programme pistes rurales*, *PADSE*). Le tableau ci-dessous fait le point sur ces participations.

Tableau 2. Ressources des OPA du Zou affectées aux projets financés par l'AFD dans les 5 ans à venir (en millions de FCFA)

	Don AFD	Participation des OP du Zou par année (hors investissements)					
		2000	2001	2002	2003	2004	Total
1. Projet pistes rurales							
Participation des GV (<i>fonds d'entretien routier</i>)	6 300 (pour Zou et Borgou)	13	20	25	45	55	158
Fonctionnement de la CMO (initialement à charge de l'UDP)		0*	0*	0*	0*	0*	0*
2. Programme PADSE Participation des USPP (<i>surtout prise en charge de personnel</i>)	4 400 (pour Zou et Borgou)	13	22	54	73	105	267
3. Appui aux OP du Zou (PROCOCA 2) Participation de l' UDP (**)	1 213	40	107	113			260
Total AFD pour ces 3 programmes	11 193	66	149	192	118	161	685
Total OP du Zou							

* La participation de l'UDP au fonctionnement de la commission de maîtrise d'ouvrage (CMO) a été annulée pour prendre en compte la disparition de la plus-value.

** Pour la même raison, la participation de l'UDP aux coûts du programme alphabétisation a été annulée en première année. Elle est, par contre, de 10 % en seconde année et 20 % en troisième année, ce qui est beaucoup pour une mission relevant du service public...

62. Des hypothèses de solution

Selon les données du tableau ci-dessus, la participation financière de l'UDP s'élèvera à 40 millions de FCFA en l'an 2000, 107 millions en 2001 et 113 millions en 2002. Sans plus-values, ce niveau de participation paraît difficile à atteindre. Trois hypothèses ont été envisagées par la mission.

621. La facturation de certaines prestations de l'UDP aux USPP et GV

Elle pourrait être envisagée pour certains types de prestations :

- il n'est pas souhaitable de faire payer les producteurs pour l'alphabétisation, et les formations de base qui sont des missions de service public assurées par

SECURISER les RESSOURCES FINANCIERES de l'UDP.

des cotisations
proportionnelles à la
production de coton

200F/tonne

un prélèvement
direct sur le prix
payé au producteur.
(1000F/tonne)



(difficile actuellement
alors que le prix
du coton baisse)

l'UDP. Les producteurs et les OP apportent déjà des contributions en nature : mise à disposition de locaux, de mobilier, achat de fournitures pédagogiques complémentaires, etc. Par contre, les coûts de certaines formations pourraient être réduits si elles sont décentralisées ; la nécessité pour les OP de payer des per diem aux participants pour suivre des formations au sein des USPP devrait aussi être rediscutée ;

- une participation financière des bénéficiaires à des formations techniques ou technico-économiques individualisées pourrait cependant être envisagée ainsi que la rétribution de certains services directement opérationnels (conseil juridique par exemple).

622. Cotisation des GV et USPP à l'UDP proportionnelle à leur production cotonnière

- Comme le suggéraient en 1998 Florentin Agoua et Patrick David dans leur rapport d'évaluation, il faut revoir le système actuel de cotisation des USPP à l'UDP en abandonnant la cotisation fixe au profit d'une cotisation proportionnelle à la quantité de coton-graine produite.
- Sur la base de 200 FCFA par tonne de coton graine et d'une production annuelle de 100 000 tonnes pour le Zou, la cotisation annuelle versée à l'UDP par les USPP serait de 20 millions de FCFA soit 20 fois plus qu'avec la formule actuelle.

623. Prélèvement direct sur le prix du coton-graine au producteur

(solution envisagée dans le rapport AFD d'évaluation du PROCOCA 2)

- Elle devra être envisagée à l'avenir mais, vu la probable baisse du prix du coton-graine au producteur, il n'est pas réaliste de la prévoir pour la présente campagne *(il aurait été plus facile de la mettre en place lors de la campagne précédente, au moment de l'augmentation du prix de 200 à 225 FCFA...)*. Le principe de cette retenue sur le prix au producteur, réalisée au bénéfice de l'UDP, devrait être débattue au niveau des GV. Sur le plan du montant prélevé sur le prix du coton-graine pour le financement de la seule UDP, il paraît difficile d'envisager plus de 1 000 FCFA par tonne de coton-graine car le GV ne reçoit que 1 725 FCFA par tonne pour ses activités de collecte primaire du coton-graine et de gestion des intrants *(l'USPP percevant 2 875 FCFA)*.

Sur la base de 100 000 tonnes de production de coton-graine par an, cette troisième solution permettrait de collecter 100 millions de FCFA par an.

Si les solutions 2 et 3 mentionnées ci-dessus étaient retenues, les ressources annuelles de l'UDP seraient de l'ordre de 120 millions de FCFA, ce qui semble suffisant pour mener à bien ses programmes d'activités et, en particulier, ceux prévus en collaboration avec l'AFD.

A noter que lors de la restitution au CA de l'UDP, les élus ont également mentionné une autre hypothèse qui est celle de rechercher des ressources nouvelles pour l'UDP ; il s'agit d'une piste à explorer, sans doute même si la mission n'a pas identifié des ressources significatives nouvelles à court terme.

63. Perspectives pour le court terme

La situation semble critique pour les mois qui viennent car :

- à la fin novembre 1999, selon les données fournies par le coordonnateur et le trésorier de l'UDP, il y a moins de 4 millions de FCFA qui seront disponibles sur les divers comptes bancaires de l'union.
- les créances de l'UDP au 23/11/99 s'élèvent à plus de 19 millions de FCFA mais toutes ne seront pas facilement récupérables, en particulier celles concernant les « autres débiteurs » qui avoisineraient 6,2 millions de FCFA.
- l'UDP doit 1,5 millions de FCFA à la FUPRO (*cotisation*) et probablement 5 millions à l'OBSS ; ses autres dettes ne nous ont pas été communiquées.

Il importe que le CA de l'union trouve très rapidement des solutions ; elles pourraient être les suivantes :

- Pressions auprès de la SONAPRA pour le versement rapide de la plus-value de la campagne 97/98 (20 millions de FCFA ?).
- Pressions auprès des débiteurs de l'union départementale, en particulier pour le règlement rapide par les USPP des achats de bascules assurés par l'UDP (*montant total de plus de 12 millions de FCFA*).
- Appel de cotisations auprès des GV et des USPP, si le système proposé ci-dessus était retenu ; les rentrées pourraient être de l'ordre de 20 millions de FCFA.

Cela suppose cependant que la SONAPRA règle les sommes dues aux OP.

Annexe 1. Proposition budgétaire concernant la seconde phase du PROCOCA

Rubriques	Total en FCFA	Part OP ou prêt	Subvention AFD
1. Fonctionnement	75 015 000	75 015 000 (100%)	738 900 (90%)
2. Formation et communication dont :			
- Alphabétisation et post-alphabétisat.	440 000 000		
- Système d'information	36 000 000		
- Prise en charge des Formateurs- comptables des USPP	25000 000		
- Supervision et formation des formateurs comptables	10 000 000		
- Appui aux programmes spécifiques de formation des USPP	180 000 000		
- Appui aux programmes de formation commun à toutes les USPP	100 000 000		
- Formations spécifiques aux femmes	30 000 000	82 100 000 (10%)	738 900 000 (90%)
3. Equipement/Investissement	79 100 000	39 590 000 (50%)	39 590 000 (50%)
4. Investissements productifs	654 820 000	654 820 000 (100%)	
5. Etudes – Appuis	248 900 000		248 900 000 (100%)
6. Salaires du personnel de l'UDP	60 000 000	200 000 000 (1/3)	40 000 000 (2/3)
7. Divers et imprévus	156 130 500	10 000 000 (6%)	146 130 500 (94%)
Total général en FCFA	2 095 045 500	881 525 000	1 213 520 500

Remarques : les propositions ci-dessus ne modifient pas le montant imparti à chaque rubrique dans la convention AFD/UDP signée le 12/08/99.

Pour chaque rubrique, les parts payées par l'UDP et par l'AFD ne sont pas non plus modifiées.